



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Taler vi om det samme?

Madsen, Charlotte Øland; Larsen, Mette Vinther

*Publication date:*  
2013

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Madsen, C. Ø., & Larsen, M. V. (2013). *Taler vi om det samme?*. Paper præsenteret ved Det Danske Ledelsesakademis ledelseskongference, Odense, Danmark. <http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# **Det Danske Ledelsesakademi**

## **Ledelseskonference 2013**

**Odense, den 2. og 3. december, 2013**

### ***Taler vi om det samme?***

**Forskningsbaseret artikel**

Skrevet af Charlotte Øland Madsen &

Mette Vinther Larsen<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Charlotte Øland Madsen, Fibigerstræde 2, lok. 52, 9220 Aalborg Øst, tlf. 42340974, e-mail [chma@business.aau.dk](mailto:chma@business.aau.dk) og Mette Vinther Larsen, Fibigerstræde 2, lok. 85, 9220 Aalborg Øst, tlf: 99408253, [mvl@business.aau.dk](mailto:mvl@business.aau.dk)

## Taler vi om det samme?

Charlotte Øland Madsen & Mette Vinther Larsen

### Abstract

*I dette paper tages der empirisk udgangspunkt i et fælles ledelsesudviklingsforløb i en IT-ledergruppe i en større offentlig organisation. Vi har gennem et års tid fulgt gruppen og observeret afdelingsmøder samt deltaget i kompetenceudviklingsdage. Det vi i denne periode er blevet optagede af og som vi gerne vil udforske i dette paper er, hvordan et formelt ønske om at kompetenceudvikle en ledergruppe udspiller sig i praksis. Vi lever i et samfund, hvor enhver organisation og leder med respekt for sig selv tænker i og praktiserer lederudvikling på forskellig vis. Der er heller ikke tvivl om, at der i denne IT-afdeling på et formelt plan er enighed om, at der er behov for at udvikle de interpersonelle, tværfaglige og strategiske kompetencer. Det er dog interessant at se på, hvad der sker i praksis og på et måske mere uformelt plan. Kommer det uformelle til at spille det formelle et puds?*

*Paperet tager denne udforskning op ved at dykke ned i to eksempler på, hvordan IT-ledergruppen har arbejdet i denne periode, hvor der var sat leder- og teamudvikling på dagsordenen. Det første eksempel er et indblik i et af de fire to-dages kompetenceudviklingsforløb, der blev afholdt på et eksternt et sted i landet. Det andet eksempel er et blik ind i et månedligt IT-afdelingsledermøde, hvor lederne tilbringer fire timer sammen for at få indblik i hinandens afdelinger og forsøge at udvikle afdelingen. Efter begge eksempler vil vi tage nogle teoretiske diskussioner af, hvordan eksemplerne kan forstås og afslutningsvis vil paperet blive rundet af med en diskussion af, hvordan man kan forstå samspillet mellem daglig praksis og ønsket om at initiere lederudvikling.*

### Et blik ind i en verden, hvor kompetence-, leder- og teamudvikling er i vælten

*“Vi ser en dygtig leder som én, der er bevidst om sin egen medskabende rolle i og ansvar for kommunikations- og organisationskulturen og som forstår at bruge sin position på en fremadrettet og inviterende måde. I vores forståelse er en professionel leder anerkendende, nysgerrig og reflektiv i ord og handling – og ledelse bygger på en høj etik kombineret med evnen til at kunne sige det, der er vigtigt, på en fremadrettet måde. At være leder af morgendagens organisationer og virksomheder stiller helt nye krav og må basere sig på nye mentale modeller og tankeværktøjer.” (MacMann Berg hjemmeside: 2013)*

Ovenstående citat er hentet fra en af landets førende konsulenthuse og illustrerer en herskende diskurs om, hvad nutidens kompetente, seriøse og fremadstræbende ledere skal kunne håndtere. Langt størstedelen af argumenterne for denne forståelse af ledelse er funderet i en moderne tilgang til ledelse, der er kendetegnet ved en fastholdelse af de positionsbestemte og hierarkisk baserede magtforskellemellem leder og medarbejder (Keller & Willert, 2014). Der er inden for det moderne perspektiv på ledelse en forståelse af, at medindflydelse og skabelse af positiv og målrettet motivation er centrale aspekter af ledelse, initieret og styret af ledelsen (Keller & Willert, 2014). Der findes inden for det moderne perspektiv et hav af forslag til og bud på, hvad en leder i dag skal kunne, og vi vil i den første del af dette paper undersøge et par af disse og kaste et kritisk blik på den moderne diskursive konstruktion af ledelse og specifikt leadership.

Flere forskere har sat spørgsmålstegn ved, om den måde ledelse og specielt leadership, beskrives på i den teoretiske litteratur, overhovedet kan genfindes i den måde hvor på ledere arbejder i praksis (Madsen et al., 2014, Alvesson & Svenningsson, 2011, Svenningsson & Alvesson, 2003, Alvesson & Deetz, 2000). Er det overhovedet muligt i komplekse videnintensive postmoderne organisationer at leve op til de præskriptive idealmønstre? Hvad betyder ordet leadership? Er det persontræk og adfærd hos den individuelle leder, et sæt af værdier, eller er det en utopisk ideal model for "den karismatiske leder", som sjældent genfindes i den organisatoriske praksis? (Svenningsson & Alvesson, 2003).

Diskursen om leadership er på sin vis en rekonstruktion af forholdet mellem leder og medarbejder. Der bliver der sat særligt fokus på lederens personlige og sociale kompetencer, og idealet bliver en leder, der anerkender, inddrager og samarbejder med sine ansatte. Den karismatiske leder bliver til en diskursiv idealmønstre for den moderne leder, som den helt almindelige leder af helt ordinære organisationer pludselig føler, at han i betydelig grad bør efterleve. Forestillingen om, at lederen skal stå frem, vise vejen og inspirere, er tydeligt inspireret af et nyt sprogligt fokus på ledelsesarbejdet. Lederen skal gennem sin kommunikation føre sine ansatte (Western, 2008, Ball & Carter, 2002).

Ser vi på management versus leadership<sup>2</sup> som diskursiv konstruktion har Ball & Carter's, (2002) diskursanalyse af leadership vist et sprogligt fokus på lederens karismatiske evner, evnen til at skabe interne og eksterne relationer, empowerment og følgeskab hos ledere og medarbejdere. I en dansk kontekst, finder vi disse diskursive konstruktioner, som ingredienser i opskrifter på succesfulde ledere. I en artikel i Berlingske Business af Birgitte Aabo, "Rising stars 2013", en liste af fem udvalgte ledere under fyrrer, gives der følgende begrundelse for valget. De ledere, der er udvalgt, har særlig stor selvindsigt. *"De hviler i sig selv og udstråler ro. Man mærker med det samme at der er en ægthed og naturlig autoritet til stede hos disse mennesker, som man ikke kan foregive, hvis man ikke har den."* (s. 120). Som det ses, sættes der her diskursivt fokus på lederens særlige personlige evner.

På samme vis har Væksthus for ledelse i deres analyse, Ledere der lykkes – en undersøgelse af kernekompetencer, der efterspørges hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser (2008, s. 12) fundet frem til følgende fem kernekompetencer:

1. Relationel forståelse - de læser og forstår menneskelige relationer,
2. Tillidsvækkende sparring – de indgyder tillid og indbyder til sparring,
3. Konfronterede intervention – de er offensive og direkte i deres indgriben,
4. Insisterende delegering – de insisterer vedholdende på at delegere ansvar og opgaver,
5. Rodfæstet under pres - De holder fast i personlige grundværdier også når disse udfordres.

Gennem konstruktionen af disse egenskaber som noget, den enkelte leder besidder genfortælles repertoire om den karismatiske leder, og den fokuserer i høj grad på ledelse set i en leder-følger konstruktion.

Konsulentvirksomheden ATTRACTOR udbyder på deres hjemmeside kurser i god mødeledelse, og i de gode råd i kursusfolderen står der følgende;

1. Sæt scenen - hvad er mål og formål med mødet.
2. God kontakt - Skab gode forbindelser til og mellem alle deltagere. Kend og benyt hinandens kompetencer.

---

<sup>2</sup> Vi bruger her de engelske betegnelser fordi den samme distinktion ikke er mulig på dansk.

3. Lyt - Lad alle deltagere komme til orde og vær nysgerrig i forhold til deres ideer og tanker.
4. Udbytte - Sørg for, at mødet afsluttes med velbegrundet konklusion, der inddrager mødedeltagerens input.

Som det ses i ovenstående, er det her mødelederens opgave på en og samme tid at være styrende og samtidig inddrage og lade alle komme til orde. Dette illustrerer, ud fra vores perspektiv, et dilemma, hvor en leder skal skabe rammen, og hermed begrænse mulighederne for, at der tales om andet end det, som lederen har bestemt, skabe relationer og lad alle komme til orde, og styre begivenhederne ved diskursivt at fortælle mødedeltagerne om, hvad den fælles meningskonstruktion af mødet bør være.

Alene disse tre bud viser noget om, hvad nogle centrale diskurser om ledelse indeholder i dag og peger på nogle af de elementer, som en god ledelsesvaretagelse indeholder. I den sammenhæng er det for os interessant at analysere og diskutere, på hvilke måder sådanne bud kommer til at stå over for en ganske almindelig ledelseshverdag, men alle sine jordnære udfordringer. Ydermere vil vi gerne med udgangspunkt i empiri fra en kompetenceudviklingsproces for en gruppe ledere i en kommunal IT-afdeling analysere og diskutere, hvordan samme hverdag i nogle tilfælde kommer til at omforme sådanne moderne bud på god ledelse.

### **IT-afdelingens udviklingsforløb**

Vi har gennem et års tid fulgt en kommunal IT-gruppens fælles lederudviklingsforløb. I denne periode har vi observeret afdelingsmøder samt deltaget i kompetenceudviklingsdage. Formålet med disse kompetenceudviklingsdage har været at udvikle ledergruppens interpersonelle relationer og kompetencer. Der er ingen tvivl om, at disse ledere er meget optagede af deres arbejdsområder og brænder for at løse deres opgaver. Udfordringen, som især lederen af gruppen har påpeget, er imidlertid, at deres store engagement ligger i den daglige drift og i at få løst de her-og-nu opgaver, de står midt i, og dette sker så på bekostning af at tænke mere langsigtet strategisk og styrke de interne snitflader og deres samarbejde på tværs.

Af denne grund har lederen af IT-afdelingen hyret en konsulent, der skal arbejde med gruppen og understøtte, at de i langt højere grad begynder at tænke strategisk, langsigtet og tværfagligt samt fokuserer på at udvikle deres interpersonelle kompetencer. Der er bred enighed blandt ledergruppen om, at afdelingen ville nyde godt af, at de forskellige afdelinger begyndte at kommunikere noget mere med hinanden og initierede nogle udviklingsprojekter, der havde et længere sigte og som kunne tage hånd om nogle af afdelingens mere grundlæggende udfordringer.

Noget af det, vi er blevet optagede af gennem det lille år, vi har fulgt gruppen, er, hvordan de forsøger at håndtere denne udfordring i praksis. Hvordan er tankerne og visionerne om at tænke langsigtet, strategisk og tværfagligt kommet til udtryk, og hvordan har lederne løbende forsøgt at udvikle på deres interpersonelle kompetencer? I det følgende vil vi dykke ned i dette og komme med to konkrete eksempler på, hvordan lederne i IT-afdelingen i praksis har interageret og arbejdet med at udvikle deres ledelse. Det første eksempel er et blik ind i det første af fire todages seminarer om personlig og strategisk udvikling i IT-gruppen. Hele IT-gruppen er tilstede, samt konsulenten Kim og en af forskerne, og det andet eksempel er et månedligt IT-afdelingsledermøde, hvor lederne tilbringer fire timer sammen for at få indblik i hinandens afdelinger og forsøge at udvikle afdelingen.

## På seminar med IT-lederne

Seminaret starter op med en uformel snak og jokes om hvor hurtigt de enkelte har kørt på motorvejen for at nå frem. Konsulenten Kim forklarer hvad temaet for de to dages seminar er, hvilket er personlig udvikling og samarbejdet i IT-gruppen. Der indledes med en øvelse, hvor lederne skal tale med sidemanden om deres forventninger til seminaret. Det er tydeligt, at deltagerne har svært ved at sætte ord på deres forventninger og konsulenten Kim tager hurtigt ordet igen og sætter selv ord på, hvad forventningerne fra Christoffers og Kim's eget perspektiv er. Kim tager udgangspunkt i et billede af Maturana's isbjergsmodel. Modelle illustrerer hvordan gruppesamarbejde ikke kun består af den rationelle interaktion, over vandoverfladen, men også er præget af og i høj grad kan hæmmes af de følelser de enkelte medlemmer af gruppen har under samarbejdet, under vandoverfladen. Kim understreger, at hvis samarbejdet på det følelsesmæssige plan ikke fungerer hæmmes arbejdet i gruppen. Formålet med seminaret er derfor at der skal arbejdes med følelser og de personlige relationer i gruppen.

Under seminaret afholdes der et interview med lederen af IT-gruppen Christoffer. Meningen med interviewet er, at han skal give udtryk for sin fremtidsvision for IT-gruppen. Kim og Christoffer sætter sig overfor hinanden og IT-gruppen sidder i en havmåne rundt omkring dem. Christoffer fortæller om den udvikling IT-gruppen har været igennem siden han blev ansat og understreger at IT-gruppen er blevet en attraktiv samarbejdspartner. Alle vil arbejde sammen med gruppen og der kan vælges og vrages mellem opgaver. Mængden af opgaver gør dog at IT-gruppen skal rustes til de nye udfordringer og det er netop formålet med dette seminar at gøre lederne bedre i stand til dette.

Christoffer understreger vigtigheden af at der kan tales frit sammen i ledergruppen, at det er ok at bede om hjælp, samt at det er vigtigt, at stille med den rigtige mand til opgaverne. Derfor kan der i fremtiden blive behov for at nogle opgaver omlægges og uddelegeres til den af lederne der vurderes til bedst at kunne løse opgaven. Christoffer fremlægger en fremtidsvision som metafor for ledergruppen, "de 6 musketerer" i krig for kommunen. Arbejdet har et højere formål og det understreges at IT-gruppen har en særlig rolle i at dette lykkes. Christoffer beskriver hvordan han bliver varm om hjertet når han oplever at lederne i IT-gruppen hjælper hinanden og tager ansvar for deres kollegers skyld. Selv når der er pres på så kommer de hinanden til hjælp. IT-gruppen står overfor et pres udefra og stigende opgave mængder og derfor er det vigtigt at lederne udvikler sig sammen og står sammen over for resten af organisationen. Christoffer bliver af Kim bedt om at beskrive hvad han som leder kan gøre for at ruste gruppen til fremtidens udfordringer og Christoffer svarer, "Sikre at rammerne er tilstede, gennem at skabe tryghed og lytte til deres ideer", "Bringe det bedste frem i folk". Kim spørger ind til negative følelser og den betydning det har for gruppen og Christoffer understreger "at det er vigtigt, at alle disse følelser kommer ærligt frem". "Hvis man brænder inde med noget, så vokser det".

Som en afsluttende kommentar spørger Kim om hvad visionen er når udviklingsforløbet er slut og Christoffer svarer, "At vi taler med hinanden om alt det arbejdsrelaterede" "Tør være svage og bede om hjælp", "At vi har flyttet os, eller er i bevægelse". Kim og Christoffer fortsætter samtalen og nu italesætter Christoffer hvordan IT-ledernes medarbejdere skal kunne se hvordan lederne har forandret sig. "En leder der føler sig bedre tilpas i sin lederrolle" "Hviler i sig selv" "Kan gøre det klart for medarbejderne hvilken rolle de har". Det er vigtigt, at dette forandringsprojekt ikke blot ender som et "ringbindsprojekt". "Tid er en sparsom faktor" "Vi leder for meget på detail-niveau, mindre kontrol kan spare tid for os". "Vi falder tilbage i skal opgaverne". "Hvis vi ikke prioriterer de strategisk vigtige opgaver, så bliver det ikke til noget." "Vi skal have et nyt mindset". Christoffer giver som afslutning på interviewet udtryk for det dilemma lederne ofte står i,

*”at de første dage efter et seminar står alle disse ting klart herefter falder hukommelsen” og derfor skal den personlige og strategiske udvikling ”Det skal på som en fast punkt på vores møder”.*

*Efter interviewet stiller lederne sig på Christoffers anledning sig op som de 6 musketerer. Han står i ringen sammen med sine ledere og de vender sig ud ad og kommenterer at det er rart at stå sådan, for så kan man passe på hinandens rygge. I kampen ud ad til. Her refereres der både til egne medarbejdere, samarbejdspartnere i og udenfor kommunen, samt borgerne. Christoffer bemærker yderligere at metaforen er valgt fordi de 6 musketerer ingen leder har, de er en autonom gruppe.*

*Herefter trækker konsulent Kim det blå kort, hvilket betyder at gruppen flytter til et andet område og sætter sig på stole der er stillet i rundkreds. Øvelsen går ud på at reflektere over det der lige er sket. Konsulenten spørger ind til de følelser lederne har omkring det Christoffer lige har fortalt og de taler sammen om styrken ved at arbejde sammen og kunne tale sammen om arbejdsrelaterede problemer. Lederne ender med at tale sammen om det arbejdspress der hviler på dem og hvordan man kan blive stresset af at holde fri. De er tydeligvis forlegne ved denne form for følelsesmæssig kommunikation med hinanden og flere gange driver samtalen tilbage i snak om driften. Konsulent Kim er dog vedholdende og forsøger at holde samtalen på sporet.*

*Som sidste indslag på dagen bliver Jens bedt om at fremlægge det lean koncept han er ved at indføre i sin egen afdeling og som han mener med fordel kan udbredes til alle afdelinger. De 5 ledere lytter til fremstillingen, men det er klart at selv om de anerkender Jens' indsats og resultater, så har de svært ved at se værdien af det i deres egne afdelinger. Efter oplægget bliver lederne bedt om at give feedback til Jens om hans måde at holde oplæg på, og det viser sig umådeligt svært for dem at give konstruktiv kritik. Nogle misforstår formålet med øvelsen og andre prøver i meget svage vendinger at komme med ”gode råd”. Det virker som om det er grænseoverskridende i denne gruppe at give personlig feedback. En af dem siger udglattende ”så ringe var det heller ikke, Jens, he, he” og fortsætter ” jeg kan godt sige noget ubehageligt, men jeg har ikke behov for det i IT-gruppen. Søren griber tråden og referere tilbage til livet i IT-gruppen under en tidligere leder, og ”Ejner, ham gad vi ikke tage konflikterne med”. Det illustreres her tydeligt, at lederne i IT-gruppen har svært ved at give udtryk for følelser og at temaet på seminaret, følelser i samarbejdet i IT-gruppen, er yderst vanskeligt for dem.*

## **Hvad bemærker vi på IT-gruppens seminar?**

På dette seminar udfordres tydeligvis IT-ledernes personlige interaktion. Det er klar ud fra interview-sessionen, at Christoffer mener, at de interpersonelle relationer skal udbygges i gruppen. Det er også tydeligt, at medlemmerne af IT-gruppen har svært ved at indgå i relationer med hinanden når det går tættere på følelser. De søger hele tiden tilbage til snakken om driften, og i nogle tilfælde ind i uforpligtende small-talk. Når følelser bliver sat i spil, viger de, og konsulenten er på hårdt arbejde for at få dem til at deltage.

Hvad betyder det, at Christoffer vælger at italesætte netop det personlige samarbejde i sin vision for IT-gruppens fremtid? Ser vi på nogle af de diskursive konstruktioner, der blev præsenteret i indledningen, genfindes disse i det sproglige fokus på ledernes personlige udvikling. De øgede krav til IT-gruppen i fremtiden gør det nødvendigt at lederne ”hviler i sige selv”, kan give udtryk for egne følelser og ”bede om hjælp”. Gennem dette søger han at konstruere behovet for personligudvikling både for den enkelte leder og i samarbejdet i gruppen.

Som det blev bemærket i analysen af seminaret og som det senere vil blive taget op i analysen af onsdagsmødet, bliver det her tydeligt at IT-gruppen har en fælles komfortzone omkring det faglige samarbejde om driften og en uformel omgangstone, hvor der udveksles smalltalk. Der er en mærkbar vægring mod at gå ind i samtalen om potentielt følelsesmæssige sprængfarlige områder. Men stammer denne vægring blot fra, at lederne ikke i deres fælles meningskonstruktion om, hvordan det er at være kommunal IT-leder, ikke ser det følelsesmæssige aspekt som vigtigt, og derfor bekræfter hinanden i, at dette ikke er vigtigt? Den diskursive reference til gruppens fortid antyder også, at den nuværende stabilitet og fremdrift, helst ikke skal sættes på spil gennem "at vende musketerens kårde ind ad i gruppen" og give hinanden kritik. Som et resultat af denne imaginære fortolkningsramme, er det tilsyneladende ikke i tråd med de herskende normer at kritisere, heller ikke med et konstruktivt formål.

Det fælles projekt på dette seminar kan konstrueres som et forsøg på at udvikle IT-lederne som "kompetente ledere". Christoffers konstruktioner af "den kompetente leder" under interviewet er meget interessant at zoom ind på. Hvorfor siger han det han gør? Sveningsson og Alvesson (2003, s.379) forklarer fænomenet på denne måde. *"Leadership may be seen as a discursive position that managers (and some others) sometimes take or aspire to take, but it seems to be a position that is difficult to stick with – despite strong normative encouragements from management educators, the business press, and frequently senior and subordinate people in organizations to carry out leadership"*. Idealmodellen for god ledelse er, som Christoffer selv bemærker, svær at fastholde, når der vendes tilbage til den daglige drift i organisationen. Dette dilemma, bliver tydeligt i den følgende beskrivelse af et af IT-gruppens morgenmøder.

## Onsdags morgenmøde

*En kold morgen i december mødes lederne af kommunens IT-afdeling for at holde deres faste månedlige firetimers fælles møde. Der er i dag kommet tre ledere; Aksel, Søren og Jens samt teamets leder; Christoffer. Nanna, der er leder af kundeservice skulle også være kommet, men hun er på kursus og Bent, der er leder af Helpdesk er hjemme med en syg hund. Udover de interne, deltager Kim og en forsker også.*

*Christoffer indleder mødet ved at præsentere dagsordenen for mødet, der indeholder lidt over 10 punkter, der berører alt fra organisering af arbejdsplanen henover julen til omsætning af strategien. Dernæst går mødet i gang med udgangspunkt i det første punkt på dagsordenen, der primært omhandler, at den nye kommunaldirektør har været kort rundt og hilse i afdelingerne og Christoffer fortæller om, hvor imponeret han var over IT-afdelingen og de øvrige ledere samtykker i, at han virker som en kompetent mand, der oveni købet har interesse for det tekniske. De glæder sig alle til han kommer rundt i de enkelte afdelinger, så de kan få ham lært bedre at kende. Snakken vender sig derefter over mod årets julekort. Jens spørger Christoffer om, hvordan det går med julekortene og om han har fundet ud af om det bliver Christoffer eller kommunaldirektøren, der forfatter teksten deri.*

*Christoffer har ikke fået en endelig afklaring på det endnu, men han har besluttet sig for, at hvis det bliver kommunaldirektøren, så vil han selv sende en mail ud til sit netværk og opfordrer lederne til at gøre det samme. Peter følger op på dette med at spørge Christoffer om det stadig er cognac eller en æske chokolade, de har at vælge mellem som gaver til deres tætte kunder eller samarbejdspartnere. Christoffer mener, at det stadig er valgmulighederne, men opfordrer Peter til at spørge HR for at være sikker.*



### **Status quo og udfordringer i IT-afdelingen**

Umiddelbart herefter går de til punkt to på dagsorden, der handler om status quo og udfordringer i de enkelte afdelinger i IT-afdelingen. Aksel lægger for med at fortælle om, hvordan de i hans afdeling arbejder på at finde frem til, hvordan de mest hensigtsmæssigt kan implementere et nyt system, der skal afhjælpe teknisk forvaltnings afsendelse og modtagelse af plantegninger. Der er en del udfordringer forbundet med implementeringen; Aksel mangler arbejdskraft og skal rykke rundt på nogle medarbejdere internt og derudover skal han have nogle projektmedarbejdere ansat. Derudover er der en række tekniske udfordringer, som de bokser med, og hvor deres samarbejdspart er svær at få fat på. Mens Aksel fortæller omkring de tekniske udfordringer, implementeringen medfører, ringer Søren telefon og han forlader mødet og kommer tilbage et kvarters tid senere og undskylder han måtte gå.

På det tidspunkt er Christoffer gået op til tavlen og er i gang med at tegne en model, som han tænker, kan hjælpe Aksel videre. Aksel fremstår en kende tilbageholdende, og udtrykker, at han ikke er sikker på, at modellen vil fungere i hans afdeling. Christoffer opfordrer ham til at give den et forsøg og tegner efterfølgende en anden model, som han også tænker, vil kunne fungere. Christoffer føjer til referatet, at der skal kigges på reorganisering i afdelingen og det får Jens til at gå ind og supplere og bygge videre på Christoffers model. Fra Jens' perspektiv kunne modellen nemlig fungere til at understøtte team i deres sparring med hinanden, så måleområderne i de forskellige afdelinger var bedre afstemt i forhold til hinanden. Dette får Jens til at foreslå, at de holder en to-timers workshop omkring dette; Jens tænker, at en hel dag ville være optimalt, men det er nok ikke realistisk, men det er de to timer måske snarere. Christoffer runder umiddelbart herefter diskussionen af med et tak og en udmelding om, at de kan lege videre med tingene senere.

Christoffer giver stafetten videre til Søren ved at spørge om han har nogle problemer. Søren fortæller, at han faktisk har to. Søren åbner op med at fortælle, hvordan det hele brænder hos ham her til morgen, da en af serverne er gået ned og det derfor er umuligt for nogen at komme i kontakt med nogen af regionens apoteker. Det giver ham og hans afdeling en masse bøvvl og tekniske udfordringer, for de er selvfølgelig nødsaget til at smide alt hvad de har i hænderne for at få serveren op og køre igen. Det er nu ikke dette servernedbrud, som hans problemer omhandler. Det første problem omhandler, at de telefoner, der er blevet sat op ved samtlige specialinstitutioner i kommunen ikke fungerer optimalt og IT-afdelingens underleverandør deltager ikke særligt engageret i at få problemerne løst, hvilket gør Søren ret irriteret.

Mens Søren fortæller omkring problemstillingen tjekker Christoffer mails. Han melder sig umiddelbart derefter ind i snakken og udtrykker, at havde det været ham, der sad i Søren's stol så havde han holdt på, at der stillede en fra underleverandøren hver dag indtil problemet var løst. Jens spørger om det ville hjælpe, hvis en længere oppe i systemet tog del i det, men Søren udtrykker, at han føler nok, at han støtte og at det er noget vanskeligere end som så at få andre involveret i problematikken, men han har snart et møde med underleverandøren og der håber han, at de kan få en aftale på plads, som forpligter underleverandøren noget mere. Bortset fra dette tekniske problem, så er der faktisk en anden ting, som Søren gerne vil drøfte med gruppen. En af hans medarbejdere er ikke særlig afholdt i afdelingen og har konsekvent svært ved at nå sine deadlines. Søren har ikke selv nogle vanskeligheder med ham, men flere af hans medarbejdere er begyndt at give udtryk for, at samarbejdet med ham bare ikke fungerer. Både Jens og Aksel kender godt til medarbejderen og ved godt, at han kan være vanskelig.

Christoffer spørger Søren, hvad han gerne vil have fra gruppen og Søren udtrykker, at han nok mest af alt bare har brug for at drøfte situationen med dem. Søren begynder at åbne op for sagens kompleksitet og de øvrige ledere stille spørgsmål og kommer med forskellige råd. Christoffer giver udtryk for, at det er vigtigt at Søren tager en venskabelig samtale med medarbejderen og det er kun Søren, der kan gøre det. Jens spørger

om Søren har nogen form for dokumentation, hvilket derefter får Christoffer til at opfordre Søren til at lave en plan for en venskabelig samtale og tage HR ind over, så han ved, hvilke muligheder han har juridisk set. Han spørger Søren om han skal tage kontakt til HR-afdelingen for at få juraen på plads, men Søren mener, at det er bedst, at han selv snakker med dem.

Christoffer kigger på sit ur og konstaterer, at der kun er nogen og tyve minutter tilbage af mødet og siger til Jens, at han godt nok skal skynde sig med hans udfordringer for han har lovet, at Kim må bruge de sidste femten minutter. Christoffer spørger derefter Jens om han vil væk fra hans teamledelsespast, hvortil Jens svarer nej, han vil meget gerne blive der, han er rigtig glad for at arbejde med processer på tværs. Det går fint i tråd med hans fokus på at arbejde noget mere med lean. Der er virkelig sket forbedringer i Jens' afdeling efter de er begyndt at holde tavlemøder. Kundernes ventetid i telefonen er blevet sænket en hel del og deres kundetilfredshed er steget i samme periode. Alt dette har givet Jens blod på tanden og han kan se masser af muligheder i at arbejde med lean på tværs af deres teams.

### **Konsulenten får ordet**

Christoffer giver udtryk for, at de må drøfte dette videre senere for der er nu kun et kvarter tilbage af mødet og det har han lovet væk til Kim. Kim rejser sig og deler et ark ud til lederne, som de skal bruge fem minutter på at udfylde individuelt. Lederne skal reflektere over, hvordan de synes mødet er forløbet på et personligt, afdelingsmæssigt og strategisk plan; hvad er gået godt og hvad er gået mindre godt. Mens lederne udfylder skemaet laver Kim et skema på whiteboardet, som de efterfølgende skal udfylde. Da lederne er færdige med at udfylde refleksionsskemaet beder Kim dem om enkeltvis at dele deres refleksioner med hinanden.

Christoffer starter med at fortælle om hans oplevelse. Han synes personligt, at han har fået indsigt i de problemstillinger, de hver især arbejder med, men hans mødeledelse var ikke så god, da der ikke var nok tid til at drøfte Peters udfordringer og de var jo faktisk ikke kommet videre end til de første to punkter på dagsordenen. De øvrige ledere giver udtryk for, at de er enige med Christoffer i, at han nok skulle have været mere opmærksom på tiden. Omvendt så synes de alle også, at det vigtigt at de bruger den tid, der er behov for til at diskutere de aktuelle udfordringer. Søren giver udtryk for, at de nok ikke fik drøftet så meget af strategien, som de burde og mens Kim skriver dette på whiteboardet reflekterer Søren videre og udtrykker, at de måske nok skal gemme noget af strategiudfoldelsen til de formelle strategimøder.

De øvrige ledere deler deres refleksioner med resten, og deres punkter omhandler primært manglen på at holde agendaen og tiden samt at de hver især synes, at det har været givende for dem at dele deres udfordringer med hinanden og de alle synes, at de har fået noget med tilbage til deres respektive afdelinger. Da Kim har skrevet alle refleksionerne op på whiteboardet, summerer han op ved at sige, at de jo har en leder i Christoffer, der tror på, at de har potentialet til at tænke strategisk, langsigtet og tværfagligt, så det er vigtigt, at de løbende reflekterer over, hvordan de kan afholde deres møder på måder, der understøtter dette. Jens udtrykker, at de måske skulle tænke noget mere over deres snitflader, Søren udtrykker, at de måske kunne tidsstyre noget bedre og Christoffer udtrykker, at han ville være ked af, at de gik glip af muligheden for at kunne dele deres frustrationer med hinanden. Kim afrunder mødet med at sige, at Christoffer har brug for, at de alle er reflekterende og bidrager.

## Hvad sker der på onsdagsmødet?

Det indblik i IT-afdelingens månedlige ledermøde, vi har præsenteret ovenfor, repræsenterer for os ikke en unik eller specielt særegen måde at afholde et møde på. Det repræsenterer for os nok nærmere en meget gængs måde at afholde sådanne møder på. Vi har i årenes løb siddet ind ved en del af møder, der har fællestærk med onsdagens morgenmøde, både hvad angår form og indhold. Mens vi har siddet ind under forskellige møder i IT-afdelingen, har lederne alle deltaget med beretninger, udfordringer, ideer og refleksioner fra deres hverdag og præsenteret disse for hinanden. De har med stor indlevelse og interesse udforsket, knyttet og forholdt sig til hinandens ytringer og forsøgt på bedste vis at komme med kvalificerede bud på, hvordan udfordringer kunne forstås og problemstillinger håndteres.

Der er, for os at se, ingen tvivl om, at lederne har fået enormt meget ud af at deltage i disse onsdags morgenmøder, hvor det hovedsageligt har været driftsrelaterede problemer, der er blevet drøftet. Med det sagt, så er der umiddelbart lidt langt til de forestillinger, der blev præsenteret i indledningen af paperet, som handlede om, hvordan sådanne møder bør være drevet af en empowering og karismatisk leder, der kan skue ud i fremtiden og få det bedste frem i sine folk. Virker det derudover som om snakken på todages seminaret er gledet en smule i baggrunden? Hvad blev der af de seks musketerer, kom de i spil og fik de prioriteret de strategisk vigtige opgaver? Vi vil i den følgende del af paperet forsøge at gribe disse spørgsmål an med udgangspunkt i en forståelse af, hvordan mening skabes.

Vi starter vores udforskning af onsdags morgenmødet med udgangspunkt i mening, fordi mening både teoretisk og praktisk indtager en central position i organisationers og menneskers udvikling, og fordi det rører ved nogle af de problemer, som de mere ideelle bud på god ledelse vil løbe ind i. Det var meningsfuldt for lederne af IT-afdelingen at afholde onsdags morgenmødet på den måde, som de gjorde, da de både fik indblik i hinandens problemstillinger og samtidig følte, at de kom et skridt tættere på en løsning af deres egne. Jens fik udtrykt behovet for at arbejde med lean på tværs af afdelingerne, som han allerede havde præsenteret på todages seminaret, og der viste sig muligheder for en workshop. Søren blev mere afklaret om, hvordan han skulle gribe situationen med den vanskelige medarbejder an, og han var ikke i tvivl om, at de andre ledere mente, at det var passende at presse underleverandøren til at deltage mere aktivt i at få løst de tekniske udfordringer med specialinstitutionernes telefoner. Aksel havde fået et bedre overblik over, hvordan han kunne organisere sig projektmæssigt i forhold til implementeringen af de nye plantegninger.

## Meningsskabelse

George H. Mead er en af de teoretikere, der blandt meget andet har arbejdet med mening og forsket i, hvordan mening skabes. Mening er for ham noget, der skabes i relationer mellem mennesker (Mead, 2005). Gennem menneskers kommunikation med hinanden veksler de mellem at komme med gestus og gensvar inden for en social kontekst og er det gensvar, der kommer som respons på en given gestus tilpasset er meningskonstruktion mulig (Mead, 2005). Er gensvaret derimod ikke tilpasset, så må samtaleparterne forsøge at skabe ny mening sammen. Det er Meads pointe, at al menneskers kommunikation med hinanden er funderet på dette samspil, mennesker kan ikke skabe mening alene, enhver gestus er afhængig af et tilpasset gensvar for, at der kan etableres mening. Hvis jeg beder dig om at række mig saltet under frokosten og du begynder at pakke din madpakke demonstrativt sammen, så frembringer min gestus ikke et tilpasset gensvar hos dig og jeg ville være nødsaget til at tolke dit gensvar som en ny gestus, som jeg skulle forsøge at forstå og komme med et tilpasset gensvar på for at vi kunne skabe mening sammen.

På samme måde kan man – dog alt for forsimplet - sige, at hvis ikke Aksel, Jens og Christoffer havde understøttet Søren i hans ønske om at komme tættere på en løsning på, hvordan han skulle håndtere sin medarbejder, men i stedet var begyndt at snakke om den kommende julefrokost, så havde Søren gestus ikke fremkaldt tilpasningsorienterede gensvar og Søren gestus havde ikke været meningsfuld. Det havde fra Søren perspektiv ikke givet mening, at de øvrige ledere begyndt at drøfte julefrokosten i stedet for at hjælpe ham med at finde ud af, hvordan medarbejdersituationen kunne håndteres. Søren ville have været nødsaget til at spørge de andre, hvorfor de skiftede emne midt under dette punkt, begyndt selv at deltage i snakken om julefrokosten eller noget helt tredje. I den proces måtte Søren oprindelige ønske om at forstå og skabe mening om medarbejderudfordringen – i hvert fald momentant – opgives til fordel for at skabe anden mening.

Mening er derved ikke noget et enkelt menneske kan besidde og som det kan dele med andre, mening opstår og skabes kontekstuel og diskursivt gennem menneskers kommunikation med hinanden (Mead, 2005). Det er gennem IT-ledernes samtaler med hinanden, at meningen opstår, det er gennem deres indbyrdes diskussioner af, hvordan de hver især skal håndtere deres forskellige udfordringer, at de finder ud af, hvad problemstillingen handler om og hvordan den efterfølgende kan og skal håndteres. Mening og bestræbelserne på at skabe mening indtager dermed en signifikant rolle i forbindelse med at forstå organisatoriske fænomener. Vološinov skriver; *“What makes a word a word is meaning. What makes an experience and experience is also meaning.”* (Vološinov, 1973: 26) og understreger herigennem, hvordan mening kan ses som omdrejningspunktet for menneskers forståelse af, hvad der sker omkring dem. Mennesker omgiver sig med normer, taget-for-givet, antagelser og værdier, som de dagligt anvender i deres bestræbelser på at forstå sig selv, andre og virkeligheden omkring dem.

### Den generaliserende anden

De fælles normer, taget-for-givet, antagelser og værdier udmønter sig i, hvad Mead kalder for en “generaliserende anden” En generaliserende anden er en persons forståelse af, hvad han tror de øvrige organisationsmedlemmer forventer af ham. Denne forståelse bliver udgangspunktet for, hvordan det enkelte organisationsmedlem både forstår og handler. En generaliserende anden repræsenterer på den måde de fælles skabte og lokale taget-for-givet forståelser af, hvad der er god og dårlig praksis og som det enkelte organisationsmedlem tilpasser sine handlinger i forhold til. Mead skriver; at indtage et sprog er at indtage et fællesskabs attituder (Mead, 2005: 189). For IT-afdelingens vedkommende betyder det, at deres sprog rummer fælles skabte antagelser om, hvad det vil sige at være en kompetent, velfungerende og effektiv leder.

Karl E. Weick er en anden teoretiker, der har arbejdet meget med mening og skabelse af mening med udgangspunkt i begrebet; sensemaking, som har arbejdet med ud fra en organisatorisk kontekst (Weick et al., 2005, Weick, 1995, 1988, 1979). Mening for Weick er tæt knyttet til handlinger og sensemaking-begrebet beskriver for ham, hvordan handling og forståelse kontinuerligt er i gang med at konstruere hinanden. Handling er altid et lille skridt foran forståelse, hvorved sensemaking altid vil være en retrospektiv proces; det er ikke muligt at forstå, hvad man laver før man har handlet (Weick, 1988, 1979). Kobles dette sammen med Meads tanker om den generaliserende anden fremstår der et spændende dualistisk samspil, hvor en person qua hans generaliserende anden har en formodning om, hvilke handlinger, der vil være hensigtsmæssige at udføre. Disse handlinger initieres og på baggrund af det begynder en sensemaking proces, der handler om, at personen opbygger en forståelse af sig selv, andre og virkeligheden omkring sig. Denne forståelse vil tage sit udgangspunkt i personens normer, taget-for-givet antagelser og meningsmønstre, hvorved det pudsige samspil opstår, der omhandler, hvordan mennesker løbende er i gang med at

forstå den selvsamme virkelighed, som de aktivt deltager i at konstruere (Larsen & Rasmussen, 2013, Gergen, 2009, Berger & Luckmann, 1996, Weick, 1988)

Weick skriver: *"... sensemaking is importantly an issue of language, talk and communication. Situations, organizations, and environments are talked into being."* (Weick et al. 2005: 409) Det er gennem menneskers samtaler med hinanden, at de opbygger en forståelse af sig selv, hinanden og den situation de befinder sig i (Vološinov, 1973). Denne forståelse tager udgangspunkt i den konkrete situation, som personerne befinder sig i, men den bygger også på deres tidligere erfaringer og eksisterende viden. Både gennem personernes primære og sekundære socialisering har de tilegnet sig en række erfaringer og opbygget viden, som med tiden er blevet reificeret og forstås som noget generelt og brugbart i forhold til de situationer, som personerne løbende befinder sig i (Berger & Luckmann, 1996, Schütz, 1967, 1966, 1964).

Sat i en organisatorisk kontekst betyder der, at de praksisser, som lederne af IT-afdelingen forstår som meningsfulde og som udtryk for kompetent ledelse er socialt konstruerede og løbende gennem flere års praksis blevet forfinet og videreudviklet. Dette sker kommunikativt og som et led i ledernes løbende bestræbelser på at forstå, hvad der sker omkring dem og initiere hensigtsmæssige handlinger. Gennem ledernes kommunikation med hinanden opbygger de løbende nogle meningsstrukturer og –mønstre, der er med til mindske den kompleksitet, der er omkring dem og som kan hjælpe dem med at forstå dem selv og hvad der sker omkring dem (Berger & Luckmann, 1996, Chia, 1996, 1995).

Meningsstrukturene fungerer dermed som en form for imaginær fortolkningsramme, som handlinger og fænomener forstås i relation til (Shotter, 2011, Weick, 1988). Samtidig rummer meningsstrukturene et sæt af handlinger og praksisser, der lokalt set og blandt IT-lederne vurderes som hensigtsmæssige og relevante (Shotter, 2011, Gergen, 2009, 2005, Weick, 1988, Berger & Luckmann, 1996). Dette medfører at såvel handlinger som forståelse er kontekstuel og diskursivt forankret og medfører, at; *"we never say or hear words, we say and hear what is true and false, good or bad, important og unimportant, pleasant or unpleasant, and so on. Words are always filled with content and meaning."* (Vološinov, 1973: 41ff).

### Action guiding advisories

Shotter skriver, hvordan denne fortolkningsramme kommer til udtryk gennem, hvad han benævner 'action guiding advisories' og som bevirker, at personer lægger mærke til vise aspekter af en situation og forstår den på en given måde (Shotter, 2006). Disse 'action guiding advisories' medvirker til, at en persons forståelse af en given situation lægger sig tæt op ad eller på anden måde er relativt tæt knyttet til hans taget-for-givet antagelser, normer, meningsmønstre; hans generaliserende anden. Dette har stor værdi for personen, da det mindsker kompleksiteten og medfører, at han kan opretholde en fornemmelse af, at han forstår, hvad der sker omkring ham og han ved, hvordan han fortsat skal handle på meningsfulde måder (Larsen og Rasmussen, 2014, Shotter, 2006, 2005).

Shotter skriver andetsteds, at 'action guiding advisories' fører til en række handlinger, der har karakter af, hvad han kalder 'identity preserving actions', hvilket er handlinger, der er med til at opretholde en persons taget-for-givet antagelser, normer og meningsmønstre (Shotter, 2006, 2005). Personernes – ofte implicite og spontane – reaktionsmåder er med til at opretholde deres generaliserende anden og deres fælles og socialt konstruerede grundlæggende forestillinger om, hvad der er rigtigt og forkert, relevant og irrelevant, hensigtsmæssigt og uhensigtsmæssigt. På den måde kan man sige, at når et organisationsmedlem eller en leder i IT-afdelingen handler på en måde, som han forstår som kompetent, velfungerende og effektiv så følger han de fælles skabte regler for, hvad der forstås som god praksis. Gergen ville sige, at de i så fald

handler i overensstemmelse med de spilleregler, de selv har opstillet: *"... saying an actor acts rational is equivalent to saying that he follows the conventions or that he 'plays by the rules' favoured within a particular part of the world (Gergen & Thatchenkery, 2004: 235, Gergen, 2009: 242)"* (Larsen, 2011: 86)

Disse er helt naturlige, kommer til udtryk i alle menneskers form for kommunikation med hinanden og de en nødvendighed for, at mennesker kan fungere i deres dagligdag, da de qua disse ikke skal stille sig undrende og uforstående overfor alt, hvad de oplever i deres dagligdag (Gergen, 2009, Shotter, 2006, 2005, Berger & Luckmann, 1996). Det er gennem disse, at mennesker lærer at indgå i organiseringer som fornuf-tige, kompetente og velfungerende medlemmer (Mead, 2005, Shotter, 2005, Berger & Luckmann, 1996). Og disse processer med at opretholde og kun i mindre grad at udvikle og ændre på de fælles taget-for-givet antagelser, meningsmønstre og antagelser kan forløbe relativt ukompliceret så længe, at personerne kom-munikerer med personer indenfor samme lokale gruppering som sig selv og, hvor deres handlinger og for-ståelse er baseret på den samme generaliserende anden.

### Kommunikationen hos IT-lederne

Kigger vi på kommunikationen mellem lederne under onsdagens morgenmøde så er det tydeligt, at deres måde at tolke, hvad mødet skal bruges til, hvad de skal snakke om og hvordan, ikke er noget, de tager op til diskussion. Det er for dem givet og naturligt, at kommunikationen omhandler drift og løsningen af driftsre-laterede udfordringer. Det er først, da konsulenten Kim går ind og beder dem om at reflektere omkring mødet og bruge deres potentiale for at tænke langsigtet, strategisk og tværfagligt samt reflektere over, hvordan de kan være reflekterende bidragsydere, at denne "selvfølgelighed" bliver brudt og udfordret.

Det bliver nemlig vanskeligt, hvis kommunikationen lmed et skal finde sted med personer, der har andre taget-for-givet antagelser, meningsmønstre og normer end én selv, og som forstår og initierer handlinger med udgangspunkt i en anden generaliserende anden (Hosking, 2011, 2010, Larsen, 2011, Alvesson & Sven-ingsson, 2008, Uhl-Bien, 2006, Mead, 2005). Disse personer forstår en situation anderledes end én selv, de handler anderledes og bærer et andet sprog med sig og det bliver tydeligt for begge parter, at det, som tidligere var meningsfuldt, naturligt og selvfølgeligt lige pludselig bliver udfordret. Kims kommentarer og initiativer kommer på den måde til at fremstå som noget lidt underligt, uforståeligt og lederne har svært ved lige at finde ud af, hvordan de skal håndtere hans ønsker og kommentarer. Dette kommer tydeligt til udtryk på todages seminaret, hvor IT-lederne ikke helt ved, hvordan de skal svare på Kims spørgsmål om, hvilke forventninger, de har til de to dage. Da Kim trækker det blå kort og beder dem om at reflektere og snakke om deres følelser, bliver IT-lederne forlegne og snakker om, hvordan det kan være stressende at holde fri. Og når Kim beder dem om at komme med konstruktiv feedback til Jens omkring den måde han holdt sit oplæg på har lederne svært ved at håndtere dette, nogle begynder at give råd, andre smågriner og helt andre siger ikke rigtig noget.

Det ender med at bliver en smule bizart. IT-lederne har lidt svært ved at forstå, hvorfor de skal bruge tiden på sådan noget, når nu de kunne bruge tiden langt mere konstruktivt og komme videre i deres forskellige ledelses- og afdelingsmæssige udfordringer og Kim kan ikke forstå, at de ikke hopper ombord i processen og får arbejdet med at udvikle deres interpersonelle kompetencer og evner til at tænke og arbejde tværfag-ligt, langsigtet og strategisk; der er så meget potentiale i de ledere og så falder de alligevel hele tiden tilba-ge til at tænke i og snakke om dagligdagen og driftsmæssige problemstillinger.

Der er jo ikke nogen af dem, der tager fejl eller har misforstået formålet med de to dage. Begge parter har ret og har en fuldstændig meningsfuld forståelse af, hvorfor de skal tilbringe to dage sammen på et ekster-

nat, deres forståelse tager bare sit afsæt i hver deres generaliserende anden. Det vil sige, at de har forskellige taget-for-givet antagelser, normer og meningsmønstre, hvilket gør, at de forstår situationen forskelligt og tænker, at forskellige handlinger vil være meningsfulde at initiere. De medbringer forskellige sprog, der er forankret i forskellige antagelser, hvilket medfører, at i deres fælles bestræbelser på at skabe mening med hinanden, så bliver det vanskeligt.

De gensvar, som IT-lederne kommer med på Kims gestusser, er ikke tilpassede og udvikler sig derved til nye gestusser, som Kim skal komme med tilpassede gensvar til. Men eftersom deres generaliserende anden er forskellige fra hinanden, så er det utrolig vanskeligt for dem at opbygge fælles forståelse og det hele kommer til at fremstå som en smule absurd og meningsskabelsen bliver nærmere tostrengt end den bliver fælles. Det er ikke fordi IT-lederne ikke gerne vil forstå Kim eller omvendt, deres 'action guiding advisories', 'identity preserving actions' og generaliserende anden vanskeliggør det blot fordi de ikke ser eller oplever, at situationen kan forstås på en anden måde end, hvad der umiddelbart falder dem ind som noget naturligt. Så selv om de gerne vil forstå hinanden, så er det ret vanskeligt fordi det ville forudsætte, at begge parter tog elementer af deres eksisterende taget-for-givet antagelser, normer og meningsmønstre op til revision og momentant gav slip på dem for at give plads til, at de i fællesskab kunne udvikle nogle nye.

## Afsluttende refleksioner

Som tidligere nævnt ser vi ikke dette udviklingsforløb som noget særegent, men derimod som noget relativt udbredt, hvorfor det kunne være interessant i denne sidste del af paperet at se nærmere på, hvilken forståelse af udviklingsforløb, dette efterlader. Der var blandt alle IT-lederne enighed om, at det ville give mening at fokusere på og arbejde med at udvikle deres ledelse og i langt højere grad tænke strategisk, langsigtet og tværfagligt. Intellektuelt kunne de sagtens blive enige om, at det var en god idé og formelt set er der også enighed om, at det er vigtigt at arbejde med at udvikle sine kompetencer for at kunne rumme fremtidens komplekse krav.

Der har desuden sandsynligvis været et ønske længere oppe i organisationen om, at man bredt set arbejdede med den slags ting rundt omkring i afdelingerne, for det er jo den slags udviklingstiltag ledere, der tager sig selv seriøst beskæftiger sig med. Så for Christoffer har dette initiativ sikkert også været en måde at få arbejdsro fra toppen af. Der, hvor tiltaget så skal have indhold og konkret initieres er i dagligdagens praksis, hvilket man kan få indblik i ved at se, hvordan IT-lederne omsætter det formelle og det intellektuelt meningsfulde og fælles besluttede i deres daglige praksis. I særdeleshed også fordi, der som sådan ikke har nogle udtalte konkrete konsekvenser for IT-ledernes daglige praksis at deltage i dette forløb. Med udgangspunkt i, hvad vi har observeret på månedsmøder kan det godt virke som om, at det uformelle er kommet til at spille det formelle et puds og det bliver interessant at dvæle lidt ved om det hele er på skrømt eller hvordan man kan forstå den proces, der har udspillet sig i kommunens IT-afdeling

For at kunne besvare dette er et sted at starte ved at kigge på, hvad Christoffer gav udtryk for omkring formålet med forløbet under det interview, der blev afholdt under det første todages seminar. Under interviewet nævnte Christoffer en række ønsker og intentioner med forløbet, der til dels var forankret i en moderne diskurs om, hvad ledelse og kompetenceudvikling handler om. Han ville gerne sikre tryghed og lytte til IT-ledernes ideer, bringe det bedste frem i dem, sørge for, at de kunne tale med hinanden om alt det arbejdsrelaterede, sørge for, at de turde bede hinanden om hjælp, at de flyttede sig, hviler i sig selv, bevæger sig væk fra detailniveauet og tænker mere langsigtet strategisk og udvikler et nyt mind-set.

Kigges der så på, hvad der udspillede sig under onsdags morgenmødet så er det jo nærliggende at kigge på, hvordan dette kom i spil. Men for at gøre dette må man nok for at kunne skabe mening med dette spørgsmål vælge et perspektiv og hvilken generaliserende anden, man vil diskutere dette ud fra. Set fra IT-ledernes perspektiv så virker det som om, at der under mødet blev skabt rammer, hvor lederne følte sig trygge og de lyttede til hinandens ideer. De bragte sig selv i spil og talte med hinanden om deres arbejdsrelaterede udfordringer og de forsøgte at hjælpe hinanden videre og de var i gang med at udvikle deres forståelse af, hvad deres problemstillinger omhandler.

Disse emner og denne måde at lede mødet på er kongruent med IT-ledernes socialt konstruerede forståelse af, hvad en kompetent leder skal beskæftige sig med. Spørger vi til om de bevægede sig væk fra detailniveauet, tænkte langsigtet, fik prioriteret de strategisk vigtige opgaver og udviklede et nyt mind-set, så ramler vi hurtigt ind i, at det sprog og den moderne diskurs ikke umiddelbart giver mening for dem og ikke opleves som noget de i så abstrakte termer tillægger megen mening eller værdi. Deres forståelse af, hvad ledelse handler om er meget mere knyttet til de konkrete opgaver og deres hverdag, men det medfører jo ikke, at de ikke formår at tænke strategisk, måske blot ud fra en hverdagsforankret tilgang end den moderne diskurs er fortaler for.

Spørgeres der til om, de hviler i sig selv og om de er tilfredse i deres lederrolle? Der vil svaret nok være et "ja" så længe snakken går på driftsrelaterede opgaver. Så snart den moderne diskurs om ledelse kommer i spil og de skal til at reflektere over, hvad de føler, hvordan de har det med hinanden og hvilke forventninger de har, så begynder uroen og ubehaget at indfinde sig. Måske netop fordi dette er så fremmed for dem i forhold til, hvad de forstår som ledelsesrelaterede fokusområder og problemstillinger. Det giver simpelthen ikke mening for dem, at bruge tiden på dette. Disse fokusområder er i denne moderne diskursive indpakning ikke at genfinde i deres erfaring og viden samt taget-for-givet antagelser om, normer for, værdier, meningsmønstre, 'action guiding advisories', 'identity preserving actions' og deres generaliserende andens handlingsrepertoire, der kan hjælpe dem på vej til at agere som kompetente og effektive ledere. Når IT-lederne præsenteres for disse termer er de meget unaturlige og Kims – ud fra hans perspektiv meget meningsfulde - bestræbelser på at fastholde dem gør, at forløbet udvikler sig en smule absurd.

Det absurde ligger ikke i IT-ledernes måde at tænke og bedrive ledelse på eller i den måde, de afholder deres månedsmøder på. Det er heller ikke forankret i Kims tilgang til eller konkrete praksis for, hvordan IT-lederne kan arbejde med at udvikle deres tværfaglige og strategiske kompetencer, tænke mere langsigtet og udvikle sig interpersonelt. Det absurde indtræffer måske nærmere idet de to verdener og virkeligheder ramler ind i hinanden og under relativt korte intervaller skal forsøge at komme tættere på hinanden og udvikle noget meningsfuldt sammen. Ikke fordi parterne ikke var involverede eller forsøgte, men måske fordi det er langt mere komplekst at arbejde med at udvikle menneskers taget-for-givet antagelser, normer og meningsmønstre end det er muligt at indfri på den korte tid parterne er sammen.

Dette betyder ikke, at man skal undlade at arbejde med kompetenceudvikling, samarbejde med konsulenter, få nye input og inspiration. Måske betyder det, at det kunne være spændende at bringe de forskellige og ligeværdige perspektiver, forståelser og intentioner, der vil være til stede under sådanne forløb i spil og bruge dem konstruktivt og fremadrettet under kompetenceudviklende forløb.



## Referencer:

- Aabo, B. Rising Stars 2013, Berlingske Business Magasin, September, p. 118-133
- Alvesson, M. & Deetz (2000) Doing critical management research. London: Sage
- Alvesson, M & S. Sveningsson (2008) *Changing Organizational Culture. Cultural change work in progress*, London: Routledge
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2011). Management is the solution: Now what was the problem? On the fragile basis for managerialism. *Scandinavian Journal of Management*, 27, p. 349-361
- Ball K. & Carter C. (2002), The charismatic gaze: Everyday leadership practices of the "new" manager. *Management Decision*, 40 (6), p. 552-565
- Berger P. & T. Luckmann (1966/1996) *The social construction of knowledge: A treatise in the sociology of knowledge*, Garden City, NY: Doubleday
- Chia, R. (1995) From Modern to Postmodern Organizational Analysis, *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, 579 - 604
- Chia, R. (1996) The Problem of Reflexivity in Organizational Research: Towards a Postmodern Science of Organization, *Organization*, Vol. 3, no. 1, 31 - 59
- Dauer H. K. & S. Willert (2014) Ledelse som relationel og distribueret praksis: Almene og historiske perspektiver IN Larsen, M. V. & J. G. Rasmussen red. forthcoming *Relationelle perspektiver på ledelse*, Reitzel Forlag, København
- Gergen, K.J. (2009) *Relational Being: Beyond the individual and community*, Oxford: Oxford University Press
- Gergen, K.J. (2005) *Virkelighed og relationer. Tanker om sociale konstruktioner*, Viborg: Dansk Psykologisk Forlag
- Gergen K. & T. Thatchenkery (2004) Organization Science as Social Construction Postmodern Potentials, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, no. 2, pp. 228 - 249
- Hosking, D. M. (2010) Moving Relationality: Meditations on a relational approach to management, i Bryman A et al. (eds.) *SAGE Handbook of Leadership*, Thousand Oaks CA: SAGE Publications
- Hosking, D.M. (2011) Telling Tales of Relations: Appreciating Relational Constructionism, *Organization Studies*, Vol. 32, No. 1, 47-65
- Larsen, M. V. (2011) *Strategising through organizing – The significance of relational sensemaking*, Aalborg: Aalborg Universitet, (Phd afhandling)
- Larsen, M.V. og J. G. Rasmussen (2013) *Strategisk ledelse som meningsskabende processer*, Gylling: Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Larsen, M. V. & J. G. Rasmussen (2014) Relationel ledelse IN Larsen, M. V. & J. G. Rasmussen red. forthcoming *Relationelle perspektiver på ledelse*, Reitzel Forlag, København

- Mead, G.H. (2005) *Sindet, selvet og samfundet*, København: Akademisk Forlag
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology – Beyond attitudes and behavior*, London: SAGE Publications
- Schütz, A. (1967) *Collected Papers I. Studies in Social Theory*, The Hague: Martinus Nijhoff
- Schütz, A. (1964) *Collected Papers II. Studies in Social Theory*, The Hague: Martinus Nijhoff
- Schütz, A. (1966) *Collected Papers III. Studies in Phenomenological Philosophy*, The Hague: Martinus Nijhoff
- Schütz, A. (1967) *The Phenomenology of the Social World*, Evanston: Northwestern University Press
- Shotter, J. (2005) 'Inside the Moment of Managing': Wittgenstein and the Everyday Dynamic of Our Expressive-Responsive Activities, *Organization Studies*, Vol. 26, No. 1, 113-135
- Shotter, J (2006) Understanding Process From Within: An Argument for 'Witness'-Thinking, *Organization Studies*, Vol. 27, No. 4, 585-604
- Shotter, J. (2011) *Getting it: Witness-thinking and the dialogical-- in practice*, New York: Hampton Press
- Sveningsson, S. & Alvesson M. (2003): Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, 56(10), p. 1163-1193
- Uhl-Bien, M (2006) Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, No. 6, 654-676
- Vološinov, V. (1927/1929/1973) *Marxism and the Philosophy of Language*, Harvard: Harvard University Press
- Væksthus for ledelse, (2008). Ledere der lykkes – en undersøgelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser. ([www.Lederweb.dk](http://www.Lederweb.dk))
- Weick, K. (1979) *The Social Psychology of Organising*, McGraw-Hill, USA
- Weick, K. (1988) Enacted Sensemaking in Crisis Situations, *Journal of Management Studies*, Vol. 25, Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, New York: SAGE
- Weick, K, K. Sucliffe & D. Obstfeld (2005) Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, Vo. 16, No. 4, 409-421
- Western, S. (2008) *Leadership. A Critical Text*, Thousand Oaks CA: SAGE Publications